基本からおさえる

地場工務店のための資金繰り管理の基本

藤井一郎
㈱みどり合同経営

サブプライムローンで打撃を受けた銀行による貸し渋り・貸し剥がしや施主へのローン融資査定の厳格化など、工務店を取り巻く経営環境は厳しさを増している。この状況をどう切り抜けるか、また長期的にはどんな対策を施すべきか。中小企業診断士の藤井一郎さんに聞いた。

●藤井一郎さん
㈱みどり合同経営
経営コンサルティング部門取締役

東京都新宿区
TEL 03-3358-5951　http://ct.mgrp.jp/

■現状の打開策

セーフティーネットの活用

銀行からの貸し渋りや貸し剥がしにあったときの対処として、短期的にはセーフティーネットを利用する方法がある。

代表的なものには、各都道府県の信用保証協会が債務保証することで民間金融機関から融資を受けやすくする「セーフティーネット保証制度」や、日本政策金融公庫による融資制度「セーフティーネット貸付」などがある。

■日頃の心得

借りられるときに借りておく

いざというときのための備蓄金を、キャッシュフローとは別に用意しておきたい。

王道は、毎年の売上から自己資金として取り置くこと。金利もかからないため、拡大を目指さない工務店であれば十分これでもやっていける。

それができなければやはり銀行に頼る。景気の厳しいときは、どの銀行も貸し手の倒産リスクを恐れてなかなか貸してもらえない。景気がよく、銀行が借り手を求めているとき。自社の業績が上向きで、次期売り上げの見通しが明るいとき。こういう機会を捉えて、融資枠を確保しておくこと。

備蓄金の規模は年商の半分や3分の1などさまざまな意見がある。

「その間の利息がもったいない」といって借りないのはどうか。私のクライアントでも、借りられるときに借りておいたために、今倒産をしのいだ会社がいくつもある。

どんぶり勘定からの脱却

工務店の社長は、私の主観だが経営者というよりも職人、あるいは芸術家という印象を受ける。こういう人はものづくりに没頭してしまい数字の管理に無頓着で、利益を出すこと、もうけを考えず、コストを度外視してしまうことがある。お金の勘定をするのがカッコよくない、という意識を持っている人も少なくない。話を聞く分には、ゼネコンよりも工務店の経営者の方が面白いが。

また、工務店の社長は資金があるとすぐに手をつけてしまうように見える。まじめな人は技術開発に投資し、そうでなければ個人の消費にまわってしまう。プレカット工場をつくったり、土地を買ってモデルハウスを建てたり、ポンと高級車を買ってしまうなど、無謀ともいえる出資が多い。

つぶれない経営のために今日できること

どんぶり勘定の脱却から資金繰り、財務諸表、銀行対策まで

ポイント

1. 資金繰り対策としてセーフティーネット・貸付を活用する
2. 業績が良く売上が伸びている時に借りて備蓄しておく
3. 今の財布ではなく会社全体の収支・損益を把握する
4. 賃借対照表、損益計算表、キャッシュフロー計算書を経営に生かす
5. 地域企業との関係が密な地方銀行との付き合いを深める
6. 担当者や支店長に自社の家づくりを触れさせ体感してもらう
7. 決算時には「きれいな決算書」をつくり担当者に報告をする

その場合、今のように受注が少なくなり資産であった土地や株が下落すると、循環する資金が不足して倒産してしまうこともある。

今の財布の中身で判断するのでなく、まずは1棟ごとの収支や損益を把握し、固定費や給料を含めた会社全体の収支・損益を把握していくことが不可欠。

好況だった時代は細かい勘定を気にする必要がなく、どんぶり勘定でも経営が成り立ってきた。ところが状況が変わった今は、資金繰り管理が大雑把であったために、受注が伸びているのにお金がなくなって破綻してしまうケースが出てきている。

賃借財務諸表をつくる

小さな工務店でも、大手企業と同様に賃借財務諸表をつくってほしい。賃借対照表、損益計算表、キャッシュフロー計算書などをつくり、それを分析して経営に生かせるようにしてほしい。

とっつきにくいときは税理士との顧問契約をすすめる。顧問税理士に会社の資金繰りデータをすべて渡せば財務諸表をつくってくれ、同業の平均値と比較しながらアドバイスがもらえる。

ただし税理士の説明は形式的になりがちなため、わからないところは食い下がって聞き直す熱意を持っていただきたい。

■銀行との付き合い方

銀行の個性を見抜く

金融機関、とくに地方の金融機関は、地域産業の成長が自社の利益に結びつく。また、地方銀行は建設業に対して寛容。建設業者は裾野が広く、地域の雇用の受け皿になる産業と見られているため、金融機関もできるだけ倒産をさせないように支えている。とくに大手銀行と比べると地方銀行はその傾向が強い。この点、大手銀行は通常、一つの地域が景気が低迷すれば手を引き、よりリスクの少ない地域に投資をシフトしていく。

ただし、金融機関によって個性があり、どこまで融資先の経営に踏み込み、評価してくれるか、その度合いは違う。

担当者を味方につける

銀行とうまく付き合う基本は、担当者や支店長へ積極的にアピールすること。住宅は、銀行の担当者にとって専門外の分野ではあっても一般消費者としてわかりやすく、共感を得やすい事業分野。アピールする価値はある。

銀行から融資を受けているなら、年1回、決算報告として、経営者自らが銀行の融資担当や支店長に直接合って説明すること。そして銀行の担当者や支店長を自らの家づくりに触れさせ、体感させる。

こんなメリットもある。銀行には住宅ローンの相談に来る一般消費者が出入りする。担当者の記憶の片隅に御社の印象が残っていれば、会話の中で名前も出てくる。広告チラシで初めて目にする会社よりも、銀行マンの口から出てくる会社の方が断然評価は高い。

担当者の印象を良くするには、粉飾をせず、きれいな決算書を書くこと。また、「実行予算」など、業界特有の習慣は銀行担当者にとってわかりにくい。できるだけわかりやすく説明することだ。銀行の考え方については、身近な中小企業診断士や金融機関出身のコンサルタントなどに相談することをすすめる。

担当者へ会社の姿勢を示すことも重要。その際は、PTAの役員をやるなど地元への貢献、環境やエコロジーを重視した社風づくりや商品開発などもポイントになる。